



УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

О. ИВАНОВА

В связи с изменениями экономического, социального статуса современной школы, с постоянно увеличивающимся объёмом информации в обществе и огромной скоростью данного процесса руководитель образовательного учреждения не только расширяет и углубляет спектр и содержание собственной деятельности, но, оставаясь лидером команды управленцев, должен грамотно делегировать часть функций своим заместителям.

При этом самым широким спектром ответственности и полномочий в управленческой команде наделяется заместитель директора школы по учебно-воспитательной работе 2–3 ступени.

Основные полномочия, определяющие основные направления деятельности заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе, входят в его функциональные обязанности.

Сложность работы сегодняшнего заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе обуславливается:

- масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых принципов;
- степенью новизны принимаемых решений, размером требуемых изменений в состоянии учебно-воспитательного процесса, поиском нетрадиционных подходов;
- степенью оперативности, самостоятельности, ответственности.

В результате своей деятельности заместитель директора школы по учебно-воспитательной работе проявляет себя с нескольких сторон:

- управляющий, обладающий полномочиями, которые позволяют ему руководить педагогическим коллективом;
- лидер, ведущий за собой подчинённых на основе своего авторитета, профессионализма и человеческих качеств;
- дипломат, который в состоянии разрешать не только внутренние, но и внешние разногласия с сотрудниками и, например, родителями, при этом не потеряв своего авторитета и не уронив престиж школы;
- связующее звено, который получает и анализирует почту; налаживает внешние контакты и источники информации, обеспечивающие помощь и поставляющие информацию;
- распространитель, передающий информацию, полученную извне или от подчинённых, другим членам образовательного учреждения; проводит сове-

[13 – 30]
Концепции
и системы

58



О. ИВАНОВА

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ
ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ



щения, собрания для обмена информацией; передача информации по телефону или по электронной почте;

— представитель, передающий информацию образовательного учреждения за пределы организации;

— ответственный за отсутствие сбоев в работе образовательного учреждения, вырабатывающий стратегию и проводящий анализ для решения проблем и поиска выхода из различных ситуаций;

— распределитель ресурсов, составляющий планы, получающий разрешение;

— воспитатель, разбирающийся в людях и способный создать сплочённый коллектив и направить усилия своих учителей в нужное русло;

— учитель учителей;

— инноватор, который постоянно совершенствует деятельность в своём образовательном учреждении в соответствии с современными тенденциями;

— просто человек, у которого есть свои склонности, увлечения, определённый уровень развития, образования и культуры и который достоин быть примером для окружающих.

В итоге можно сделать вывод, что заместитель по учебно-воспитательной работе должен выполнять широкий спектр работ, а следовательно, несёт на себе большой объём ответственности.

Перед заместителем директора школы по учебно-воспитательной работе стоят следующие задачи:

1) определение перспективных и текущих целей и задач, планирование;

2) распределение функций, заданий, установление норм, инструктаж подчинённых, создание необходимых условий, мотивация;

3) установление и поддержание коммуникационной связи между собой и подчинёнными;

4) контроль, оценка и анализ деятельности группы в целом и каждого подчинённого в отдельности;

5) изучение подчинённого персонала, повышение его профессионального уровня;

6) проведение собраний, совещаний и участие в них;

7) деловое общение, беседы лично и по телефону;

8) работа с документами; и др.

Всё это в обобщённом практическом представлении является управлением и показывает, что заместитель директора школы по учебно-воспитательной работе — профессионал-управленец. «Управление учебно-воспитательным процессом — целенаправленное воздействие руководителя на педагогический коллектив и учащихся путём научно-обоснованного планирования, организации и контроля их деятельности» [1]. Изменения нашего общества, реформы образования настоятельно требуют от руководителя знаний и умений менеджмента. Сегодня управление становится всё в большей степени управлением профессиональным. Вот почему сегодня, для того, чтобы успешно управлять, надо учиться управлению, овладевать навыками профессионального управления, развивать те способности, которые определяют успех управленческой деятельности. Значит, остро стоит вопрос о формировании и развитии у заместителей директоров школ по учебно-воспитательной работе управленческой компетентности.

Мы опираемся на несколько методологических положений:

- управленческая компетентность — интегративное, многокомпонентное явление, показатель управленческой деятельности;



59

Технологии
и инструментарий
[63 - 92]





УПРАВЛЕНИЕ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ

- важным компонентом управленческой компетентности выступает работа с педагогическим коллективом;

- проявляясь в деятельности, управленческая компетентность в деятельности же и формируется, развивается и совершенствуется;

- на формирование управленческой компетентности в определяющей степени влияют внешний и внутренний факторы (ценностные ориентации, мотивы) [1, 2, 3].

Определим компонентный состав управленческой компетентности заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе на основе различных подходов, используя и дополняя требования к управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения, разработанные Э.В. Литвиненко [5, с. 222].

Исходя из вышеперечисленных подходов, можно сказать, что управленческая компетентность заместителя директора школы по учебно-воспита-

тельной работе — это комплексная характеристика личности, определяющая степень включённости в управленческую деятельность и описываемая через качество этой деятельности. Управленческая компетентность, в силу своей интегративности, может быть представлена как конструкция, состоящая из трёх аналитически различимых, в целом же пересекающихся компонентов, которые можно обозначить как подконструкции. Рассматривая подход к структуре компетентности заместителя директора по учебно-воспитательной работе, представленный в работах И.Я. Лернера, В.В. Краевского, А.В. Хуторского, предлагаем рассматривать каждую компетенцию как единство трёх составляющих:

- когнитивный компонент (наличие системы специальных знаний),
- операционально-деятельностный компонент (владение методами, технологиями, способами управленческого взаимодействия),

[13 – 30]
Концепции
и системы

60

Подходы к управлению	Основные знания и умения управленческой компетентности
Научный	Знания сущности и основные задачи управленческой деятельности, основные принципы построения системы управления, современные принципы и требования к управленческой деятельности
Функциональный	Знания и умения осуществлять на практике функции управления
Системный	Знания и умения выделять системы в окружающей действительности, уметь прогнозировать системное качество, определять связи, взаимозависимости, моделировать педагогические системы
Ситуационный	Умения интерпретировать ситуацию, прогнозировать её ход, знание методов управления
Рефлексивный	Умение перестраивать свою деятельность в соответствии с целями и задачами подхода
Исследовательский	Знания и умения осуществления сбора, анализа и интерпретации информации. Знания о методологии исследования в вопросах управления. Умение анализировать и оценивать инновационную обстановку в образовательном процессе
Оптимизационный	Умение определять важнейшие направления в своей деятельности и в кратчайшие сроки достигать максимально возможных результатов
Синергетический	Умение анализировать внутренние возможности образовательного процесса, выявлять скрытые проблемы и находить эффективные их решения
Управление по результатам	Умение ставить цели и планировать мероприятия по их достижению, прогнозировать и оценивать последствия своих решений

Воспитательная работа в школе 7/09





О. ИВАНОВА

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ
ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ



Управленческая компетентность

когнитивный компонент	операционно-деятельностный компонент	мотивационно-ценностный
<p>Знание</p> <ul style="list-style-type: none"> – сущность и основные задачи управленческой деятельности; – основы системного анализа и принципы построения образовательных систем; – основные принципы построения системы управления; – основные функции управления и методы их реализации при организации учебно-познавательной деятельности школьников; – методы анализа и оценки образовательно-познавательной деятельности учащихся; – базовые варианты организационной структуры образовательных процессов; – принципы эффективного распределения ответственности; – современные принципы и требования к управлению; – методы создания и поддержания благоприятного морально-психологического климата в учебном коллективе; – эффективные методы контроля; – критерии оценки качества планов учебных занятий, а также принципы и правила их разработки; – законодательство об образовании и нормативные отраслевые акты; – информационные технологии, применяемые в управлении образовательным учреждением 	<p>Умения</p> <ul style="list-style-type: none"> – построить полное (системное) описание образовательной деятельности; – анализировать внутренние возможности образовательного процесса, выявлять скрытые проблемы и находить эффективные пути их решения; – прогнозировать и оценивать изменения внешних условий деятельности; – адекватно оценивать качество планов организации учебного занятия и определять направления совершенствования планирования; – эффективно ставить цели и планировать мероприятия по их достижению; – прогнозировать и оценивать последствия своих решений; – анализировать и оценивать инновационную обстановку в образовательном процессе; – ставить перспективные цели и разрабатывать стратегию развития, организовать успешное освоение педагогических технологий; – прогнозировать и оценивать последствия решений по развитию образовательного процесса; – оценивать качество организации управления образовательно-познавательной деятельностью и определить направления организационного совершенствования; – дать психологическую характеристику личности; – сформировать собственную управленческую концепцию; – определить направления совершенствования контроля в образовательном процессе; – составлять нормативные документы, относящиеся к профессиональной деятельности, организовать делопроизводство 	<ul style="list-style-type: none"> – осознание значения управления как ведущей деятельности человека, опирающейся на его сознательный выбор; – осознание связи предметных знаний с системой общечеловеческих и социальных ценностей; – осознание значения ресурсного подхода к организации учебно-познавательной деятельности ученика; – понимание значения информационно-технологической грамотности для современного человека; – позитивная позиция при оценке возможностей учителя, ученика; – осознание значения качества информационной среды как основного средства управленческой деятельности; – осознание здоровьесбережения как атрибутивного качества школьной образовательной среды – осознание здоровья, как части личного и общего благополучия; – видение себя как психически, физически и нравственно здоровой личности; – осознание ценности общения, стремление строить профессиональное взаимодействие с учётом запросов и особенностей личности другого человека – учителей, учащихся, родителей

• мотивационно-ценностный компонент (этические и социальные позиции и установки личности управленца).

Каждый из компонентов содержит систему знаний, умений и личностных качеств, которые играют основную роль как при реализации, так и в осво-

61

Технологии
и инструментарий
[63 – 92]





УПРАВЛЕНИЕ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ

ении управленческой компетентности.

Под критериями сформированности управленческой компетентности заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе понимаются показатели (существенные признаки), свидетельствующие о достижении того или иного уровня сформированности управленческой компетентности, некоторый результат развития, восхождения к новому качественному состоянию.

Определение критериев сформированности управленческой компетентности обусловлено самим содержанием: выбор критериев позволяет установить связи между всеми компонентами исследуемой системы. Критерии раскрываются через ряд качественных показателей, по мере проявления которых можно судить о большей или меньшей степени сформированности того или иного критерия, критерии отражают динамику измеряемого качества во времени. Таким образом, мы полагаем, что критерии: когнитивный компонент (знания), операционно-деятельностный (умения), мотивационно-ценностный в полной мере отражают основные закономерности формирования управленческой компетентности заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе.

Таким образом, данное видение управленческой компетентности основывается на том, что обеспечение качества обученности в образовательном учреждении требует адекватного управленческого сопровождения, что предполагает теоретическое осмысление и практическую разработку управленческой компетентности заместителя директора образовательного учреждения по учебно-воспитательной работе, которая отражает достижение результатов: положительная дина-

мика образовательных достижений учащихся, динамика роста качества условий и ресурсов образовательного процесса и динамика развития системы внутришкольного управления. Управленческая компетентность имеет динамичный характер и может служить показателем уровня квалификации, а сочетание такой составляющей компетентности заместителя директора, как умения переосмысливать свой управленческий опыт и преодолевать собственные стереотипные представления, позволяет определить динамику личностно-профессионального продвижения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Компетентностный подход в педагогическом образовании / Под ред. проф. В.А. Козырева, проф. Н.Ф. Радионовой и проф. А.П. Тряпицыной. СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2005. 392 с.
2. Компетентностный подход в педагогическом образовании / Под ред. проф. В.А. Козырева, проф. Н.Ф. Радионовой и проф. А.П. Тряпицыной. СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2005. 392 с.
3. Модернизация образовательного процесса в начальной, основной и старшей школе: варианты решения: Рек. для опытно-эксперим. работы шк. / А.Г. Каспржак, Л.Ф. Иванова, К.Г. Митрофанов и др.; Под ред. А.Г. Каспржака, Л.Ф. Ивановой; Нац. Фонд подг. кадров; Ин-т новых технологий образования. М.: Просвещение, 2004. 416 с.
4. Литвиненко Э.В. Квалиметрия управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений: Монография. М.: Прометей, 2005. 252 с. С. 222.

[13 - 30]
Концепции
и системы

62